

# Gesamtbanksteuerung 2015

Risikotragfähigkeit und Ertragsstrategien von Banken auf dem Weg zu Basel IV

EXECUTIVE SUMMARY zur Konferenz am 26. Februar 2015  
in der Frankfurt School of Finance & Management



Hauptkooperationspartner:



# Geschäftsmodelle unter Druck: Banken zwischen Regulierung und Niedrigzins

Die Rahmenbedingungen im Bankensektor verändern sich so schnell wie in keiner anderen Industrie: Der Single Supervisory Mechanism der EZB ist seit Kurzem in Kraft, das Wettbewerbsfeld im Bankensektor ist immer noch aufgewühlt und eine wachsende Zahl digitaler Anbieter von Zahlungsverkehr treten als neue Konkurrenten auf. Geschäftsmodelle kommen auf den Prüfstand: Wie sollen Banken angesichts des Zinstiefes und steigender Kosten durch regulatorische Anforderungen Erträge erwirtschaften? Was brachte der Stresstest der EZB? Und warum müssen sich Finanzinstitute wie Regulierer mit Big Data auseinandersetzen?

Diese Fragen wurden auf der 3. Konferenz „Gesamtbanksteuerung“, die vom Frankfurt School Verlag in Kooperation mit SAS® veranstaltet wurde, von Vertretern von insgesamt 70 Finanzinstituten sowie der EZB und der Bankenaufsicht auf hohem Niveau diskutiert. Im Vordergrund standen die Auswirkungen von Basel III auf die Gesamtbanksteuerung, die Profitabilität im Bankensektor und der Nutzen von moderner IT-Architektur.

„Was passiert eigentlich, wenn Zahlungsverkehr seinen Platz im deutschen Bankensektor verliert und die Kunden ihr Geld woanders lagern, außerhalb des klassischen Bankenkreislaufes?“, fragte **Prof. Dr. Udo Steffens**, Präsident und Vorsitzender der Geschäftsführung der Frankfurt School of Finance & Management, in seinen einleitenden Worten. Er verwies darauf, dass nicht nur neue Anforderungen der Regulierer die Banken beschäftigten, sondern dass man sich in der Industrie zunehmend auf neue Wettbewerber einstellen müsse.

Mit der Frage „Womit verdienen Banken in Zukunft eigentlich Geld?“ leitete **Prof. Dr. Thomas Heidorn**, Leiter des Centre for Practical Quantitative Finance der Frankfurt School of Finance & Management, ein weiteres Schwerpunktthema der Konferenz ein. Mit Blick auf das historische Zinstief fügte er hinzu: „Früher galt, negative Zinsen sind die Aufbewahrungskosten von Geld. Mit Blick auf die Schweizer Zinskurve kann man diesen Gedanken getrost fallen lassen.“ Um auf innovative Lösungen für die aktuellen Herausforderungen zu kommen, müsse die Branche zwingend neue Blickwinkel einnehmen und Altbekanntes aus einer neuen Perspektive betrachten: „Etwa so, als würde man seine angestammte Joggingrunde einfach einmal andersherum laufen.“





Prof. Dr. h.c. Klaus-Peter Müller

Als erster Keynote Speaker ging **Prof. Dr. h.c. Klaus-Peter Müller**, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Commerzbank, auf die Bedeutung der Corporate Governance für die Gesamtbanksteuerung ein. Der ehemalige Vorsitzende der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ betonte, dass die neuen Vorschriften für das Risikomanagement der Finanzinstitute auch erhebliche Konsequenzen für die Geschäftsleiter persönlich hätten. Denn die Einhaltung dieser Anforderungen unterliege nicht mehr nur der Kontrolle durch die Bankenaufsicht, sondern sei strafbewehrt. Außerdem würden die neuen, äußerst rigiden regulatorischen Anforderungen an das Risikomanagement die Ertragslage der Finanzinstitute belasten, und manche Geschäfte würden sich künftig für bestimmte Institute gar nicht mehr lohnen: „Ich denke, dass man auf so mancher Vorstandsetage schon recht sorgenvoll in die Zukunft blicken wird“, so Müller. Auch für den Aufsichtsrat einer Bank ergäben sich Konsequenzen: Der Aufsichtsrat habe zu prüfen, ob die Risiko- und die operative Strategie aufeinander abgestimmt seien und durch die obere Leitungsebene korrekt umgesetzt würden.

### „Gesetze können nicht alles regeln“

Er sehe dabei durchaus Nachbesserungsbedarf: „Der Aufsichtsrat kann die Ertrags- und Risikostrategie des Vorstands sowie deren Umsetzung nur dann effektiv kontrollieren, wenn seinen Mitgliedern dafür genügend Zeit zur Verfügung steht

und sie die erforderliche Kompetenz für die Wahrnehmung dieser anspruchsvollen Aufgabe mitbringen“, so Müller. „Gegenwärtig besteht eine enorme Informationsasymmetrie zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.“ Mit Blick auf die neuen Vorgaben der Regulierung sagte Müller, Gesetze könnten nicht alles regeln, man sollte deshalb auch dem typisch deutschen Versuch widerstehen, alles regeln zu wollen. Zum Schluss seines Vortrages betonte er, eine noch so weit gehende Regulierung könne das Prinzip der persönlichen Verantwortung nicht ersetzen.

Anschließend gab **Dr. Korbinian Ibel**, Director General der EZB, einen Überblick über aktuelle Schwerpunkte der Bankenaufsicht durch den Single Supervisory Mechanism (SSM). Seit dem Start am 4. November 2014 werden die 120 größten europäischen Bankengruppen von den sogenannten Joint Supervisory Teams der EZB überwacht. Für die weniger signifikanten Banken ist die EZB als Aufseher indirekt verantwortlich. Addiere man die Bilanzsumme aller dieser Banken, ergebe das den größten gemeinschaftlich regulierten Bankensektor der Welt, so Ibel. Der SSM sei einer der größten Bankaufseher weltweit mit mehreren tausend Mitarbeitern. Ibel hob heraus, dass der SSM in enger Zusammenarbeit mit nationalen Aufsehern gründliche Prüfungen der Bankbilanzen durchgeführt habe. Diese Kombination aus Bilanzüberprüfung und Stresstest sei bisher einzigartig und gehe im Detaillierungsgrad und in der Strenge weit über alles hinaus, was bis dahin im euro-



Dr. Korbinian Ibel



päischen Bankensektor durchgeführt worden sei. Es sei eine ebenso harte wie hochqualitative Aufsicht über den ganzen Euroraum. Dabei seien Schwerpunktrisiken des europäischen Bankensektors identifiziert worden, beispielsweise eine sehr geringe Profitabilität in Verbindung mit niedrigen Zinserträgen und hohen Ausfallraten.

### „Wir werden Banken nach ihrem Geschäftsmodell fragen“

Es stelle sich die Frage, inwieweit existierende Geschäftsmodelle noch tragfähig seien. „Diese Frage werden wir Banken stellen“, so Ibel: „Unsere Aufsichts-Teams werden sich Business-Pläne vorlegen und sich erklären lassen, wie Banken mit diesem schwierigen Umfeld umzugehen gedenken. Wir haben mitnichten die Absicht, Geschäftsmodelle vorzuschreiben. Wir behalten uns aber vor, die entsprechenden Fragen zu stellen, ob die Annahmen der Bank und die getroffenen Maßnahmen zu einer nachhaltigen Profitabilität des Instituts und seiner Fähigkeit, Kapital aufzubauen, geeignet sind“, betonte Ibel. Außerdem habe der SSM im vergangenen Jahr massiv IT-Infrastruktur aufgebaut. Ibel unterstrich, dass sich eine Investition in diese Felder für Banken lohne, und appellierte an die anwesenden Chief Financial Officers der Institute, dass das kein Opfer von Kostendruck werden dürfe. Das sei keine nachhaltige Strategie: „IT-Investition werden alle Banken brauchen.“ Eine Modernisierung der IT sei nicht nur notwendig, um die geforderten Daten an die Aufsicht liefern zu können, sondern auch, um sich vor Cyber Crime zu schützen.

Es sei deutlich geworden, dass Banken dringend neue Strategien bräuchten, betonte auch **Stefan Krause**, Mitglied des Vorstands und Chief Financial Officer der Deutschen Bank. Dass neue Regulierung notwendig und wichtig sei, werde allgemein nicht mehr in Frage gestellt, als Beispiele nannte er neue Richtlinien für die Verschuldungsquote und strengere Kapitalanforderungen. Allerdings liege auch auf der Hand,



dass verstärkte Kontrollprozesse zu höherem Aufwand und Ineffizienz führten. „Immer mehr Kapital, immer höhere Kosten, wie wird das noch dazu führen, dass eine risikoadäquate Verzinsung von Kapital möglich sein soll?“, fragte Krause. Im Zentrum der Überlegungen müsse doch der Kunde mit seinen Bedürfnissen stehen. Im Zuge der Finanzmarktkrise habe das Vertrauensverhältnis zum Kunden gelitten. Dieses Vertrauen müsse wiederhergestellt werden, „und zwar makellos“, so Krause. Die Digitalisierung habe außerhalb des Bankensektors immer noch eine höhere Taktung als innerhalb der Banken. Auf die neuen Ansprüche der Kunden bräuchten Banken aber Lösungen und Antworten, je schneller, umso besser. Sie müssten Digitalisierung daher ganzheitlich verstehen. Nicht nur das Kundengeschäft, sondern auch Backoffice-Prozesse seien davon betroffen. Beim Thema Big Data habe die IT in der Finanzwirtschaft deutlichen Nachholbedarf, was sich in enormen Investitionen ausdrücken werde, die ebenfalls wieder die Profitabilität belasteten.

### „Risikomessung ist eine Grundfunktion der Banken“

In der anschließenden Podiumsdiskussion fragte **Moderator Prof. Dr. Thomas Heidorn** konkret nach den Erfahrungen der Banken mit den Steuerungsgrößen, die mit Basel III eingeführt worden waren. Für besonderen Zündstoff sorgte dabei das Thema Leverage Ratio. **Bernd Geilen**, Chief Risk



Officer der ING-DiBa, erklärte, sein Institut baue seine Bilanz jetzt viel diversifizierter auf als früher. „Vor sieben oder acht Jahren haben wir ungefähr 70 bis 80 Prozent der Einlagen in Baufinanzierungen anlegen können, das war strategisch damals eine gute Entscheidung, ist aber in der Form heute nicht mehr möglich.“ Das sei eine wesentliche Folge der Basel III-Regulierung. Im Laufe der Diskussion wurde die Benachteiligung bestimmter Aktiva durch die Leverage Ratio von den Teilnehmern hinterfragt.



„Ich sehe das Leverage kritisch“, sagte Deutsche-Bank-CFO **Stefan Krause**. Er betonte, es könne Anreize liefern, riskantere Geschäfte einzugehen. Die Kapitalkosten erhöhten sich durch die Leverage Ratio signifikant für ein Portfolio mit geringem Risikogewicht. Man bräuchte dann wieder höheres Kreditrisiko in den Aktiva, um das auszugleichen. „Das kann nicht das sein, was die Regulierung will.“ **Raimund Röseler**, Exekutivdirektor Bankenaufsicht der BaFin, erklärte, die Leverage Ratio habe ihren Sinn als Back Stop. Sie schreibe vor, dass Banken genug Eigenkapital haben sollten, „das ist nicht übertrieben.“ Das zentrale Thema für eine Bank, um sich solide aufzustellen, sei überdies die Frage, ob sie genügend Kunden habe. „Wir haben immer wieder gemerkt, es gibt Banken, die haben für ihr Geschäft nicht genügend Kunden. Die weichen vielleicht auf andere Geschäfte aus, die sie eventuell nicht mehr verstehen“, so Röseler. „Das heißt für Deutschland, dass wir in intensive Diskussionen mit den Banken einsteigen und



versuchen zu verstehen, wie das Geschäftsmodell aufgebaut ist – jenseits dessen, was Kennzahlen wie die Leverage Ratio abgreifen.“

„Wir werden sie nicht lieben“, sagte **Dr. Michael Kemmer**, Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Vorstands des Bundesverbandes deutscher Banken, zur kritisch diskutierten Leverage Ratio. Sie sei eine Kapitulation der Aufseher vor der eigentlichen Funktion der Banken, „nämlich der Risikomessung: Die Grundfunktion der Banken ist das Managen der Risiken und dem müssen wir uns stellen.“





## „Der Konsolidierungsdruck im Bankensektor ist hoch“

Nach der Podiumsdiskussion gab **Stefan Bielmeier**, Bereichsleiter Research und Chefvolkswirt der DZ BANK, einen Überblick über die Kosten der Regulierungsvorschriften. Er betonte, durch Basel III/CRD IV und sonstige Vorgaben wie etwa die Bankabgabe sei für deutsche Banken mit rund 15 Mrd. Euro jährlich an Kosten zu rechnen. Den durchschnittlichen Gewinn sieht er bei 8 Mrd. Euro jährlich im deutschen Bankensektor. Operative Stellhebel der Banksteuerung seien beispielsweise zunehmende Digitalisierung und schlankere Prozesse, aber auch Fusionen. Der Druck zur Konsolidierung sei kräftig in einem derartigen Umfeld, so Bielmeier. Außerdem müssten Banken versuchen, ihr Nettozinsergebnis auszubauen, auch wenn der Spielraum



eng sei, weil das Angebot an Kredit groß und die Nachfrage verhältnismäßig klein sei. Das schwächere Weltwachstum sieht er als direkte Konsequenz kleinerer Bankbilanzen mit geringerem Risiko. Die schwache Kreditvergabe sei eine Folge der Regulatorik. Das QE-Programm der EZB sei ebenfalls kaum vorteilhaft für die europäischen Banken in den Kernländern. Es erschwere das wirtschaftliche Umfeld und erhöhe den Kostendruck. „Aus meiner Sicht wird der Bankensektor nicht darum herumkommen, sich zu konsolidieren“, so Bielmeier.



Im Anschluss stellte **Dr. Thomas Keil**, Vorstand des Arbeitskreises Big Data von BITKOM und Manager Field Marketing bei SAS, das Thema Big Data vor. Er betonte die rasante Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts: „Text Analytics war früher exotisch, heute ist das Commodity.“ Keil betonte, dass es bei Big Data nicht nur darum gehe, immer mehr Daten zu generieren, sondern dass aus dem Mehr an Daten auch neues Geschäft entstehen könne. Es gehe darum, die Daten auszuwerten, zu korrelieren, zusammenzufassen und zu visualisieren. So könnten nicht nur Prozesse beschleunigt, sondern auch aus bekannten Daten neue Einsichten gewonnen werden. Er erläuterte das am Beispiel des Bezahlendienstes Paypal, wo Kundenrückmeldungen mit Text Analytics ausgelesen und daraus Handlungsempfehlungen für den Kunden-Service abgeleitet werden können. Ein weiteres Beispiel verdeutlichte, wie zusätzlich erhobene Daten innovative Geschäftsmodelle hervorbringen können: Ein Telekommunikationsdienstleister kann beispielsweise Flutprognosen erstellen, weil seine Sendemasten bei Regen mehr Leistung brauchen. Misst man die Sendeleistung in Abhängigkeit von Regen und wertet die Daten aus, sind Prognosen möglich, die beispielsweise für Versicherer interessant sein können. „Big Data zu managen ist für Unternehmen nicht nur Technik, sondern ein Enabler“, so Keil. „Sich noch mehr mit Daten zu beschäftigen, lohnt sich.“



## „Wir haben schon ein Big Data-Phänomen“

Das Thema Big Data wurde noch weiter vertieft, als **Patrick Maccury**, Head of Analytical Domain Applications der EZB, und **Dr. Sertaç Son**, Principal Project Manager der EZB, einen Eindruck davon vermittelten, welche Kapazitäten, Applikationen und Instrumente die Zentralbank bereits aufgebaut hat und noch aufbauen wird, um die riesigen Datenmengen, die für die Bankenaufsicht gesammelt werden, verarbeiten zu können. Son betonte, Big Data Management sei eine fortwährende Entwicklung und es gehe neben der Technik auch um das entsprechende Humankapital, das gebraucht werde: „Data Scientists und Financial Engineers sind bei den Zentralbanken zurzeit sehr gesucht.“ Diese Leute würden sonst gerne für Google oder Amazon arbeiten, „aber wir brauchen sie jetzt in Banken.“



Maccury illustrierte anhand einer Geschichte, was die EZB in Zukunft darstellen können will: „Stellen Sie sich vor, es ist das Jahr 2020, und eine große amerikanische Investmentbank namens Garland Brothers kollabiert plötzlich. Der Aufseher der EZB greift nach seinem Tablet, klickt auf eine App namens SSMRadar und sagt: ‚Zeig mir das Credit Exposure der fünf größten Banken in der Eurozone in Bezug auf Garland.‘ Das Tablet antwortet sofort mit einer Grafik, die die Exposures der fünf größten Banken bei Garland einzeln und in Milliarden Euro ausweist. Der Aufseher sagt: ‚Brich das runter auf Währung.‘ Sofort erneuert sich die Grafik und zeigt die gewünschte

Zusatzinformation, und nicht nur das: Die App bietet auch noch die Möglichkeit, Szenarios durchzuspielen. Dass so etwas gebraucht werde für die Bankenaufsicht, sei eine Lehre aus der Krise, erklärten Maccury und Son. „Die Krise ist nicht in erster Linie dadurch verursacht worden, dass es an Daten mangelte, sondern es wurde auch nicht richtig auf die Daten geschaut“, so Son. „Heute haben wir Analytics, die das kann – auch in der Qualität, die Vorhersagen ermöglicht.“

Im Anschluss teilten sich die Konferenzteilnehmer auf zwei parallele Workshops auf. In der Themenreihe „Regulierung und Strategie“ stellte zunächst **Prof. Dr. Christian Schmalz** vom Department of Economics and Business der Aarhus University ein Modell vor, das unter dem Titel „How to make regulators and shareholders happy under Basel III“ möglichst kostengünstige Möglichkeiten errechnet, um die Basel III-Kennzahlen einzuhalten. Zielfunktion ist die Maximierung des Shareholder Value unter der Bedingung, dass die Kennzahlen erreicht werden. Dafür bietet das Modell zwei Varianten an. Das Basismodell hält nur regulatorische Minima ein, im robusten Modell hält die Bank sogar ein Schockszenario aus, in dem unter anderem Einlagen abgezogen werden, und erreicht die Kennzahlen dennoch. Schmalz betonte, dass das Modell bei Bedarf noch erweiterbar sei.

## „Wir rechnen kurzfristig mit einem neuen Stresstest“

**Stephan Kloock**, Bereichsleiter Risikocontrolling der Helaba, ging daraufhin auf die Erkenntnisse aus AQR und Stresstest der EZB für die Gesamtbanksteuerung ein. „Dieser Prozess hat eine ganz neue Dimension aufgeschlagen“, erklärte Kloock. Es sei ein umfangreiches, in alle Prozesse einer Bank hineinreichendes Assessment gewesen. Viele der angeforderten Daten hätten die Bankhäuser gar nicht so schnell zur Verfügung gehabt. Die Kommunikation sei über die nationalen Aufseher erfolgt, „aber gerechnet wurde in der EZB“, betonte Kloock.



„Wir sind auch mit Benchmark-Ergebnissen konfrontiert worden, die die EZB ermittelt hat.“ Im Ergebnis sei zwar für kein deutsches Institut die formale Notwendigkeit entstanden, den Jahresabschluss 2013 nachträglich anzupassen. „Aber es wurde als klare Erwartung signalisiert, dass quantitative wie auch qualitative Ergebnisse des AQR von den Banken zukünftig berücksichtigt werden“, erklärte Kloock. Auch erwarte die EZB, dass Systeme und Prozesse, in denen Defizite aus den Prozess- oder Datenkonsistenzprüfungen identifiziert wurden, modernisiert werden.

Bezüglich der Datengrundlage stellte Kloock vier Implikationen aus dem AQR für die Gesamtbanksteuerung heraus, bei denen die Banken weitere Verbesserungen erzielen müssten:

- Datenverfügbarkeit (EWB-Berechnung, Forbearance, Rangigkeit, Sicherheiten)
- Datenbereitstellung (Geschwindigkeit)
- Datenkonsistenz (Einzelinstitut/Konzern)
- Datenqualität

„Das wurde intensiv im Rahmen des AQR geprüft“, so Kloock. Er empfahl den Banken, BCBS 239 unter Berücksichtigung dieser Erkenntnisse umzusetzen. Außerdem müssten Banken sich daran gewöhnen, dass Bilanzierung, Meldewesen und

Risikocontrolling immer mehr zusammenwachsen würden. Ob der Stresstest tatsächlich die Widerstandsfähigkeit der Banken zeige, sei schwer zu messen, so Kloock. Einer Bloomberg-Kundenumfrage von November 2014 zufolge seien 51 % der Investoren nicht überzeugt, dass der Stresstest ein akkurates Bild der finanziellen Stabilität der Banken zeige, 32 % hätten ihn als akkurat gewertet, 17 % seien unsicher gewesen. „Wir gehen davon aus, dass wir kurzfristig wieder einen Stresstest haben werden und dass der um neue Risikoaspekte ergänzt werden wird“, so Kloock am Ende seines Vortrags.

**Prof. Dr. Thomas Heidorn** moderierte anschließend die Gesprächsrunde mit **Stephan Kloock**, **Christian Schmalz** und **Frauke Menke**, Abteilungspräsidentin Bankenaufsicht der BaFin. Menke ergänzte die vorangegangenen Präsentationen aus Sicht der Aufsicht: „Ich bin der Meinung, diese Dinge sollten nicht für den Regulator gemacht werden, sondern weil sie die Stabilität und Solidität der einzelnen Häuser und des Bankensektors allgemein sicherer machen sollen“, so Menke. Im Zusammenhang mit dem Stresstest der EZB betonte sie, die bankinternen Stresstests dürften nicht vergessen werden. Es sei wichtig, daran weiterzuarbeiten und sich nicht nur auf die externen Tests zu fokussieren.





In der zweiten Themenreihe des Nachmittags standen die Architektur und die Infrastruktur von Banken im Fokus. **Dr. Markus Werthen**, Partner Financial Services bei Accenture, stellte zunächst anhand einer aktuellen Studie die Herausforderungen und Markttrends vor, die für Architekturen der Gesamtbanksteuerung derzeit die größte Bedeutung haben. Anschließend wurden Designprinzipien und Architekturansätze für die Gesamtbanksteuerung vorgestellt und das Vorgehen mit wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Implementierung erläutert. Zum Abschluss seines Vortrags ging Herr Dr. Werthen auf den Nutzen einer integrierten Architektur ein, der sich neben Effizienzsteigerung und Kostenreduktion durch eine Erhöhung des Wertbeitrags der Finanz- und Risikofunktion manifestiert

**Dr. Ernst Eichenseher**, Head of Credit Risk Control & Economic Capital bei der UniCredit Bank, zeigte anschließend speziell die Anforderungen an Infrastruktur und Organisation auf, die sich aus der Verknüpfung von Bankplanung und Risikosteuerung ergeben.

**Prof. Dr. Peter Roßbach**, Professor für Allg. Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik der Frankfurt School of Finance & Management, moderierte anschließend die

Gesprächsrunde mit **Dr. Ernst Eichenseher**, **Dr. Markus Werthen** und **Carsten Krahe**, Business Expert Risk Management bei SAS, in der mit großer Beteiligung des Bankenpublikums über die nächsten Schritte beim Aufbau neuer Architekturen und Infrastrukturen diskutiert wurde.



Dr. Gerd Gouverneur

Nach den Workshops kamen die Teilnehmer für den dritten und abschließenden Teil der Konferenz wieder zusammen. **Dr. Gerd Gouverneur**, CIO Finance & Risk der Commerzbank, stellte die Initiativen seines Hauses vor, mit denen es langfristig eine neue Datenarchitektur aufbauen möchte. Im Wesentlichen gebe es drei neue Qualitäten, so Gouverneur: Eine funktionsübergreifende, integrative Sicht werde immer wichtiger, das bedeute eine eng verzahnte Zusammenarbeit





der Ressorts Finanzen, IT und Risiko. Die Granularität der Daten gewinne ebenfalls an Bedeutung. Darüber hinaus gehe es nicht mehr nur darum, die Daten abzuliefern, sondern auch um die Automation der darunterliegenden Prozesse. Auch er ging noch einmal auf BCBS 239 ein: „Wir fanden, BCBS 239 beschreibt ganz gut, was man aus Sicht der Banksteuerung haben will.“ Die Commerzbank habe sich entschlossen, für die Banksteuerungsfunktionen auf eine Lösung basierend auf zwei Data Warehouses zu setzen. Einen „one-size-fits-all“-Ansatz habe man verworfen, um den stark abweichenden Datenqualitätsanforderungen der verschiedenen Finanz- und Risikoprozesse Rechnung tragen zu können. Gleichzeitig würden alte Systeme Schritt für Schritt verlassen, um Komplexität und Kosten zu reduzieren. Banken hätten in der Vergangenheit zu viel mit technischer Schuld gearbeitet, also Anforderungen unter knappen Ressourcen gerade so erfüllt, aber nicht strategisch die beste Lösung gehabt, erklärte Gouverneur. Diese technische Schuld gelte es nun abzubauen.

### „Verschlafen Sie nicht die Zeit“

Auch **Carsten Krah**, Business Expert Risk Management bei SAS, stellte in seinem Vortrag den technischen Nachholbedarf des Bankensektors in den Vordergrund. „Andere Märkte machen es längst vor, was technisch möglich ist“, sagte Krah. Nicht nur die Regulatorik löse einen Strukturwandel im Bankensektor aus, sondern auch der Kunde: Banken müssten heutzutage mehr über ihre Kunden wissen, um sie zu erreichen. Die Beziehung zum Kunden müsse neu definiert werden. Neue Player sind dabei, den Banken im Zahlungsverkehr massive Konkurrenz zu machen. „Banken waren früher ein sehr innovativer Sektor, inzwischen gibt es andere, die den Takt vorgeben“, so Krah. Das Käuferverhalten habe sich grundsätzlich geändert. Der Kunde wolle inzwischen innerhalb von Sekunden bedient werden und nicht in Stunden, Realtime sei im Vertrieb eine Waffe. Aber das gehe nur mit moderner Technologie. Die persönlichen Kanäle, die Banken im Kundengeschäft als



wichtig erachteten, müssten durch digitale ergänzt werden. Kundenmanagement werde zunehmend zu einer analytischen Aufgabe. „Nutzen wir die Technologie so, dass der höchste Kundennutzen rauskommt?“, fragte Krah. Sich datentechnisch so aufzustellen, dass man den Konkurrenzkampf mit neuen Playern aufnehmen könne, sei überlebensnotwendig. „Nicht nur die EZB sieht den Wert von Daten. Auch neue Player nutzen gezielt den Wert von Daten. Verschlafen Sie nicht die Zeit“, so Krah. Um herauszufinden, was Echtzeitanalyse bedeute, empfahl er, Big Data einfach einmal in einer Laborumgebung auszuprobieren. „Ich weiß, dass Banken in dem Spannungsfeld aus Wettbewerb, Kunde und zunehmender Regulatorik sehr wenig Luft zum Atmen haben. Aber Technologie kann in diesem Umfeld ein Wettbewerbsvorteil sein, wenn man ihr die Chance dazu gibt.“



### „Risiko kann man verringern, aber nicht komplett vermeiden“

Zum Abschluss der Konferenz gab **Jörg Bermüller**, Head of Cash & Risk Management bei Merck und Managing Director der Merck Financial Services GmbH, einen Einblick in das Risikomanagement und das Treasury eines weltweit tätigen Chemie- und Pharmakonzerns. „Man muss das Risiko quantifizieren und der Risikotragfähigkeit des Unternehmens gegenüberstellen“, so Bermüller. Merck habe klare Prinzipien: Die Ausrichtung am operativen Geschäft stehe über allem, es gebe keine Spekulation. Ziele seien die Minimierung des Risikos sowie die Glättung der GuV und der Bilanzpositionen. Treasury sei eine noch relativ junge Disziplin, die unglaublich IT-getrieben sei. Am besten sei Treasury als Service Center organisiert, um zu vermeiden, dass zu risikoreiche Geschäfte eingegangen würden, nur um Gewinnziele zu erreichen. Das Treasury müsse flexibel bleiben für die ständige Änderung von Rahmenbedingungen und das Risikomanagement immer wieder am Grundgeschäft des Unternehmens ausrichten. „Risikomanagement beginnt täglich von Neuem“, so das Fazit von Jörg Bermüller.



Mit einer pointierten Zusammenfassung schloss **Prof. Dr. Thomas Heidorn** die Konferenz. Er wies auf die persönliche Verantwortung hin, die trotz aller Regulatorik im Risikomanagement nicht zu ersetzen sei, „denn Erfolg ohne Risiko gibt es nicht.“

Am **24. Februar 2016** findet die vierte Konferenz „Gesamtbanksteuerung“ in der Frankfurt School of Finance & Management statt.